



ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION



# RAPPORT ANNUEL 2010







# SOMMAIRE

---

FORMATION	2
RECHERCHE ET PUBLICATIONS	13
OUVERTURE VERS L'INTERNATIONAL	14
AFFAIRES EUROPÉENNES	19
DOCUMENTATION	23
ORGANISATION ET GESTION	24
ORGANIGRAMME	29



# FORMATION

## LA FORMATION INITIALE

### LA PROMOTION ROBERT BADINTER

Dernière promotion organisée selon le schéma de l'ancienne scolarité à 27 mois, la promotion Robert Badinter (2009-2011) a suivi la seconde partie du module Territoires au cours des mois de février, mars et début avril 2010.

Outre les cours traditionnels relatifs à la thématique de l'administration territoriale partagés avec les élèves de l'INET, les élèves de la promotion Badinter ont également pu assister à une table-ronde sur l'aménagement urbain « La ville au XXI<sup>e</sup> siècle », animée par des acteurs de terrain, tels qu'architectes, urbanistes ou encore maires de villes pilotes dans le domaine. Cette table-ronde a été suivie d'une visite de terrain.

La scolarité s'est poursuivie avec le module Gestion et management public à partir du mois d'avril jusqu'au début du mois de novembre 2010. Deux grandes conférences, consacrées respectivement à la « Déontologie du haut fonctionnaire » et aux « Droits et devoirs des fonctionnaires » ont marqué ce module. Par ailleurs, les élèves ont bénéficié au cours de ce module de l'intervention de l'Ambassadeur des États-Unis d'Amérique en France et à Monaco, le 12 octobre 2010.

La fin de scolarité pour la promotion Badinter aura été placée sous le sceau du développement durable avec le stage en administration centrale, consacré à cette thématique, qui s'est déroulé durant le mois de septembre 2010.

Les options d'approfondissement clôturent la formation initiale de cette promotion et permettent aux élèves, à travers plusieurs axes de recherche, de mettre en pratique leur perception de l'administration française à l'orée de leur prochaine entrée en fonctions.

Enfin, des bilans personnalisés, ayant pour but de permettre à chaque élève d'avoir une connaissance plus précise de ses capacités managériales, se sont déroulés durant le mois de décembre 2010 (une seconde phase de restitution ayant lieu en janvier 2011).

## LA PROMOTION JEAN-JACQUES ROUSSEAU

L'École a accueilli la promotion Jean-Jacques Rousseau en janvier 2010. Celle-ci inaugure le nouveau schéma de la scolarité à 24 mois, qui propose un plus large espace-temps consacré à la pratique administrative sous la forme d'études de cas, de mises en situation, d'exercices interactifs, d'ateliers de simulation...

Dès le module Europe, qui s'est déroulé de janvier à juillet 2010, les élèves ont pu expérimenter ce type de travaux, notamment au travers du séminaire de négociation organisé à leur arrivée. Le séminaire d'intégration qui a suivi leur a permis de parfaire leur connaissance mutuelle.

Dans ce module Europe, l'apprentissage de l'interculturalité a été également au cœur de leur formation, avec l'organisation d'une journée d'échanges et de formation avec les élèves de la Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften de Speyer le 30 juin 2010.

À partir de la mi-juillet, la promotion Jean-Jacques Rousseau a débuté le module Territoires avec les élèves de la promotion Robert Schuman de l'INET. Là encore, un séminaire de média-training puis une formation au management interpersonnel leur ont été proposés dans le cadre de leur préparation au stage Territoires, débutant en septembre 2010. Le module Territoires a également été marqué par la mise en œuvre d'un séminaire sur le dialogue social où les regards croisés de représentants de la société civile et de responsables publics ont apporté aux élèves les éléments nécessaires à une bonne appréhension du sujet.

À l'issue de son stage, la promotion Jean-Jacques Rousseau a suivi à partir de la fin du mois de janvier 2011 la seconde partie des enseignements du module Territoires. L'occasion, à nouveau, d'expérimenter la pratique administrative dans toutes ses acceptions et à travers des mises en situations diversifiées, notamment avec le séminaire « Gestion de crise » qui place les élèves devant des situations d'urgence préfigurant celles auxquelles ils auront peut-être à faire face dans leurs futures affectations.

## Un concours 2010 toujours très sélectif

Si elle a profondément transformé le contenu de la formation, la réforme de la scolarité n'a pas remis en cause le principe républicain du recrutement par concours, garantie d'impartialité et de transparence. Le recrutement repose donc toujours sur trois concours d'entrée ouverts aux étudiants (concours externe), aux agents publics en activité (concours interne) et aux personnes ayant déjà une expérience professionnelle hors fonction publique et/ou un mandat électoral au sein d'une collectivité territoriale (troisième concours). Au total, 1 493 candidats ont été admis à concourir à l'un des trois concours d'entrée ouverts fin août 2010, pour 80 places offertes (40 au concours externe, 32 au concours interne et 8 au troisième concours). Le taux de sélectivité s'est maintenu à un niveau élevé, avec 8,7 % de reçus sur la base des candidats présents à la dernière épreuve (912 personnes pour les 3 concours). La proportion de candidats reçus est ainsi de 1 sur 14 pour le concours externe, 1 sur 8 pour le concours interne et de 1 sur 12 pour le troisième concours.

Le taux de féminisation global (3 concours) est, quant à lui, en repli puisqu'il passe à 32,5 % contre 36,25 % en 2009, 38,75 % en 2008 (36,2 % en 2007 et 33,8 % en 2006).

## L'ENSEIGNEMENT DES LANGUES, OUVERTURE SUR L'INTERNATIONAL

Les 3 promotions présentes en 2010 étaient la promotion sortante Émile Zola dont les épreuves de classement ont eu lieu en février 2010, la promotion rentrante Jean-Jacques Rousseau qui a bénéficié des cours préparatoires aux stages Europe et Territoires et la promotion Robert Badinter dont les épreuves de sortie se sont tenues en février 2011.

Au niveau du service des langues, les changements introduits depuis quelques années ont été consolidés. L'ENA a ainsi pu améliorer la qualité du recrutement et des modalités de travail des enseignants en insistant sur les notions de formation proche des besoins des élèves et d'homogénéité entre les différentes langues, tant du point de vue des sujets et des thèmes abordés que des difficultés linguistiques, des charges de travail et de l'animation des cours.

Pour les deux langues vivantes obligatoires, le niveau à atteindre par les élèves sera donc à nouveau évalué par rapport au Cadre européen commun de référence (CECR) visant à mesurer la maîtrise effective de la langue dans un environnement professionnel.

Les objectifs, définis en début de parcours, avaient été les niveaux C2 en LV1 et B1 en LV2.

Tout a été mis en œuvre pour que ces objectifs soient conformes sinon mieux que ceux atteints en 2010 par la

Promotion Émile Zola où, pour la première langue vivante, 81 % des élèves avaient atteint un niveau compris entre B2 et C2 du CECR.

Ceci reste un impératif en cohérence avec l'ambition initiale qui était de rendre possible ou de conforter l'utilisation fluide dans un contexte professionnel, d'au moins une langue étrangère.

Pour la deuxième langue vivante, 94 % des élèves avaient atteint un niveau entre A2 et B1 du CECR et 53 % avaient validé des compétences linguistiques par rapport au niveau B1, tant à l'écrit qu'à l'oral.

Dans le cas particulier de l'anglais, obligatoire tant en LV1 qu'en LV2, 96 % des élèves avaient atteint un niveau se situant entre B1 et C2.

Ces progressions rapides de la promotion Émile Zola avaient montré la pertinence d'un travail constant et de l'individualisation des parcours (travail en petits groupes de niveaux, tutorat individuel et enseignement à distance pendant les stages). Ces approches ont été maintenues, sinon renforcées, tout au long de l'année 2010.

## LA CLASSE PRÉPARATOIRE « DIVERSITÉ DES TALENTS ET ÉGALITÉ DES CHANCES » AU CONCOURS EXTERNE D'ENTRÉE À L'ENA (CP'ENA).

L'arrêté du 18 mai 2009 a créé au sein de l'École une classe préparatoire au concours externe, réservée à une quinzaine d'étudiants sélectionnés sur les critères suivants : la qualité de leur parcours universitaire, leur motivation et leur niveau de ressources. Pour la deuxième année, 114 dossiers (150 en 2009) de candidature ont fait l'objet d'un examen approfondi par une commission de sélection suivi, pour 28 d'entre eux, d'une épreuve orale d'admission. Les 9 jeunes femmes et 5 jeunes hommes sélectionnés proviennent de toutes les régions de France et suivent actuellement à Paris une formation de préparation aux épreuves du concours d'entrée externe auquel ils se présenteront en septembre 2011.

## LA PRATIQUE SPORTIVE

En 2010, dans le cadre de ses différentes missions, le service des sports a organisé et coordonné l'enseignement hebdomadaire de la pratique sportive obligatoire, inscrite dans le cadre de la formation initiale pour les élèves des promotions Robert Badinter et Jean-Jacques Rousseau. Ainsi, 20 spécialistes ont encadré pas moins de 14 activités sportives différentes. Des activités physiques complémentaires ont été proposées, répondant ainsi aux demandes des promotions ainsi qu'à celles des élèves des différents cycles de formation, notamment relevant de la formation permanente. Quelques rendez-vous sportifs en 2010 :

- rencontres de football avec l'INET
- rencontres de rugby
- séances de renforcement musculaire
- randonnée pédestre dans les Vosges
- course verte de l'ENA
- soirées équitation, plongée sous marine, patinage sur glace...
- séminaire d'intégration de Ventron
- ascension du Grand Paradis
- rencontre avec le Foot Club « Le Barça »
- tournoi sportif à la Maison d'Arrêt de Strasbourg

Les personnels ont été associés à ces activités.

L'ascension du Grand Paradis,  
élèves de la promotion  
Robert Badinter.



## LES SERVICES DES ÉLÈVES ET DU CYCLE PRÉPARATOIRE

En 2010, le service des élèves et du cycle préparatoire (SECP) demeure à la fois le service de soutien individualisé auprès des élèves tout au long des diverses phases de leur vie à l'École, mais aussi d'organisation des moments forts de leur scolarité, tout particulièrement au moment de leur procédure de sortie et du choix des postes (gestion de plus de 160 propositions de fiches de poste et 30 réunions de présentation avec les futurs employeurs). Les élèves ou anciens élèves s'adressent au SECP pour obtenir des informations ou régler un problème administratif.

Ce même service se consacre également aux stagiaires des cycles préparatoires au concours interne et troisième concours (202 dossiers de première et seconde catégories).

Afin d'accroître la diversité sociale et géographique des candidats, l'ENA continue d'apporter un soutien financier aux 12 centres de préparation, dont 8 en province, avec lesquels les liens se sont officialisés au travers de conventions triennales et de chartes de la diversité. Certaines de ces aides s'adressent directement aux candidats, l'École a ainsi versé 20 aides financières (pour 80 demandes déposées) à des étudiants préparant le concours externe et 17 bourses à des candidats préparant le troisième concours.

Le SECP a aussi participé de façon active à la mise en place de la classe préparatoire intégrée (CP'ENA). Comme en 2009, les candidatures au titre de la sélection à la CP'ENA ont été adressées en nombre par les académies concernées en région ainsi que par les universités qui se sont mobilisées.





## STAGES ORGANISÉS EN 2010 POUR LES PROMOTIONS ROBERT BADINTER ET JEAN-JACQUES ROUSSEAU

	ÉLÈVES ISSUS DES TROIS CONCOURS	ÉLÈVES DU CYCLE INTERNATIONAL LONG	TOTAL
<b>Préfectures dont :</b>	<b>67</b>	<b>27</b>	<b>94</b>
Préfectures de métropole	60	27	87
Préfectures d'outre-mer	7	0	7
<b>Collectivités Territoriales dont :</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>16</b>
Communes et intercommunalités	7	3	10
Régions	3	1	4
Départements	2	0	2
<b>Postes diplomatiques bilatéraux</b>	<b>36</b>	<b>1</b>	<b>37</b>
Postes multilatéraux et institutions européennes	35	4	39
Administrations étrangères	8	0	8
Administrations françaises	1	18	19
Organisations internationales	6	0	6
Entreprises	73	0	73
Associations	7	0	7
<b>Total</b>	<b>245</b>	<b>54</b>	<b>299</b>

## COMBIEN DE STAGES DE TERRAIN ORGANISÉS EN 2010 ?

Cycles d'étude	Stages en 2010
Élèves issus des trois concours	245
Cycle supérieur de perfectionnement des administrateurs	34
Cycle international d'administration publique	32
Cycle d'intégration des officiers (70-2)	8
Cycle international long	54
Cycle international court	23
Master européen de gouvernance et d'administration (MEGA)	8
Élèves de la KSAP <sup>(1)</sup>	7
Élèves de l'ENA de Tunis	15
Élèves de l'ENA de Rabat	4
Élèves fonctionnaires algériens (DGAFP)	10
Élèves de l'Académie diplomatique de Vienne	2
<b>Total</b>	<b>442</b>

(1) École nationale d'administration publique de Pologne.

## LA FORMATION CONTINUE

### L'OFFRE DE FORMATION CONTINUE DE TYPE RÉGLEMENTAIRE

#### LES SÉMINAIRES DE MANAGEMENT POUR DIRECTEURS D'ADMINISTRATION CENTRALE

Organisés en résidentiel, un séminaire de prise de fonction s'est tenu fin juin 2010, permettant aux directeurs nouvellement nommés de confronter leurs expériences et de réfléchir ensemble à la conduite des réformes en cours et à leur mode de management. Il a réuni 31 nouveaux directeurs du 28 juin au 1<sup>er</sup> juillet (13<sup>e</sup> promotion) et a été proposé pour la deuxième fois dans un nouveau format court de 3 jours et 3 nuits.

#### LES STAGES POUR LES CHEFS DE SERVICE ET LES SOUS-DIRECTEURS

Trois stages de sensibilisation aux responsabilités managériales ont été organisés à l'intention des sous-directeurs et chefs de service d'administration centrale nouvellement nommés.

Ils ont concerné au total 65 personnes. Si le format du stage (2 jours) est resté inchangé, son contenu a évolué en faveur d'un renforcement des temps d'échanges entre les participants.

#### LES SÉMINAIRES ET RENCONTRES DE L'ENCADREMENT SUPÉRIEUR

L'année 2010 a permis la réalisation de quatre séminaires sur les thèmes suivants : les nouveaux métiers de la Gestion des Ressources Humaines, l'actualité de la mobilité dans la fonction publique dont 2 à l'intention des sous-directeurs sur la communication publique et les techniques de négociation. Par ailleurs, trois rencontres d'actualité ont eu lieu sur :

- la santé et la sécurité au travail : les accords 2009 ;
- l'emploi public : comment accompagner ses mutations ;
- l'actualité européenne.

Ces sessions ont rassemblé un total de 211 participants.

#### LE CYCLE DE PERFECTIONNEMENT DES COLLABORATEURS PARLEMENTAIRES

Ce cycle, programmé entre les mois d'octobre et mars en partenariat avec l'Assemblée nationale et le Sénat, est également organisé sous la forme de modules composés de sessions hebdomadaires. Les thèmes des modules sont : l'évolution des institutions, LOLF et modernisation de la gestion financière publique, les territoires, les questions européennes, modernisation de l'action administrative. En 2009-2010, il a accueilli 26 collaborateurs de l'Assemblée nationale et 30 collaborateurs du Sénat.

## LA FORMATION DES AUDITEURS : DES FORMATIONS COURTES INTERMINISTÉRIELLES À DESTINATION DE FONCTIONNAIRES FRANÇAIS ET ÉTRANGERS

Le service de la formation des auditeurs reçoit tout au long de l'année des représentants français et étrangers des trois fonctions publiques, du secteur parapublic ainsi que du monde de l'entreprise.

Ainsi, les sessions de formation proposées ont pour ambition de parfaire une expertise et d'approfondir les connaissances sur les réformes et la modernisation des administrations, le management et la conduite du changement.

Le service a accueilli 1 412 auditeurs français et près de 630 auditeurs étrangers. Cela représente plus de 14 146 journées/formations, soit une progression de l'activité de plus de 24 % par rapport à l'année 2009.

## L'OFFRE DE FORMATION SUR CATALOGUE

### LE SÉMINAIRE GESTION PUBLIQUE

Le séminaire Gestion publique est organisé depuis de nombreuses années sous forme de modules composés de sessions hebdomadaires réparties sur toute l'année. L'année 2010 a été marquée par la réalisation de 3 modules : « Gestion des ressources humaines », « Administration centrale et travail gouvernemental » et « Les territoires ». Ils ont accueilli au total 75 personnes.

### LES SESSIONS DE FORMATIONS INTERMINISTÉRIELLES (SFI)

Ces actions de formation d'une à deux journées ont pour objectif un approfondissement des pratiques professionnelles dans une administration en mutation. 86 personnes ont suivi ces formations en 2010.

Une réflexion a été engagée fin 2010 pour aboutir à une nouvelle offre de formation sur catalogue performante et innovante, destinée aux cadres dirigeants français et étrangers des secteurs publics et privés. Cette offre 2011, riche et prospective, imaginée pour répondre à leurs besoins, est organisée autour de 2 axes : développer son potentiel et connaître son environnement.

12 cycles thématiques, choisis au plus près de l'actualité et des évolutions de l'administration, couvrent tout le spectre du leadership, du management public, de la réforme de l'État aux questions internationales et territoriales.

Lieu privilégié de rencontre interministérielle, public-privé, européenne et internationale, ces formations conjuguent apports méthodologiques, exercices pratiques et témoignages animés par des experts de très haut niveau.

## LES FORMATIONS SUR-MESURE ET RÉPONSES AUX APPELS D'OFFRES

Ces formations sont organisées à la demande de partenaires publics, parapublics ou privés. Leur durée est variable et leur contenu est ajusté aux exigences et contraintes propres aux bailleurs de fonds.

Le service de la formation des auditeurs propose également l'organisation de sessions de formation sur-mesure en réponse à des demandes de partenaires extérieurs, tels que les postes diplomatiques, les administrations étrangères, des bailleurs de fonds multilatéraux ou institutions privées.

L'année 2010 a vu la réalisation de plus d'une quinzaine de sessions sur-mesure issues de partenaires traditionnels ou de nouvelles collaborations. Ces sessions d'une durée variable de 2 jours à 3 semaines ont accueilli un total de plus de 1 330 personnes, soit plus de 5 820 journées/formation.

*En 2010, des sessions de formation ont été organisées pour :*

#### **L'ESEN**

- le Cycle supérieur de management, à destination des directeurs généraux des services des universités, mettant l'accent, dans une dimension comparatiste (autres fonctions publiques, autres universités en Europe) sur les compétences que doivent maîtriser les anciens secrétaires généraux devenus DGS en matière de gouvernance, de pilotage, de gestion financière et budgétaire, de contrôle et de ressources humaines

#### **L'EN3S**

- des formations sur les thématiques « la gestion de la performance des services publics » et « les impacts de la Révision générale des politiques publiques (RGPP) sur les politiques de santé, sanitaires et sociales »

#### **Groupe La Poste**

- 4 journées de formation qui ont rassemblé un total de 52 cadres stratégiques du Groupe sur le thème de l'organisation et l'action des pouvoirs déconcentrés et décentralisés sur les territoires

#### **La Mairie de Paris**

- des formations à destination des cadres supérieurs de la Ville de Paris sur la communication de crise
- 15 audioconférences enregistrées. Cette offre technique et pédagogique est prometteuse de modes d'intervention diversifiés pour des conférences thématiques et élargit ainsi le champ des supports innovants de l'École

#### **Le ministère de la Santé**

- une journée de formation sur le thème « Conception, élaboration et évaluation des politiques publiques » rassemblant 61 cadres
- un séminaire pour 18 femmes entrepreneures africaines en collaboration avec le ministère des Affaires étrangères d'une durée de 10 jours
- une formation pour la promotion des 47 élèves de Saint-Cyr

## **LES CYCLES INTERNATIONAUX DE LONGUE DURÉE**

### **UNE CROISSANCE IMPORTANTE DU NOMBRE DES CANDIDATURES**

En 2010, l'ENA a examiné 437 dossiers de candidature représentant 72 nationalités à ses différents cycles de longue durée, qui comprennent 3 formations :

- le **Cycle international long** ou **CIL**, d'une durée de 16 mois et destiné aux étudiants et fonctionnaires débutants, âgés de moins de 35 ans. Les élèves du CIL de la promotion Robert Badinter ont achevé leur scolarité fin avril 2010. Le 1<sup>er</sup> décembre 2010, sont arrivés à l'ENA les élèves du CIL 2011-2012 qui, après une phase initiale d'un mois, vont accomplir leur scolarité durant 18 mois avec les élèves de la formation initiale 2011-2012, la promotion Marie Curie.
- le **Cycle international court** ou **CIC**, cycle généraliste d'une durée de 9 mois et destiné aux hauts fonctionnaires âgés de plus de 30 ans. Les élèves du CIC 2009-2010 sont arrivés au mois de novembre 2009 et ont achevé leur scolarité au mois de juillet 2010 après avoir suivi une partie de la scolarité en commun avec les élèves du Cycle supérieur de perfectionnement des administrateurs (CSPA).

Du nom de Marco Polo, cette promotion a pu suivre, notamment, une journée d'échanges et de formation avec le Collège interarmées de Défense le 1<sup>er</sup> avril 2010. Les élèves de la promotion 2010-2011 du CIC sont arrivés le 3 novembre 2011 et ont suivi 2 mois de scolarité en phase de cadrage. Après leur stage, à partir de mars 2011, ils poursuivront leur scolarité avec la promotion 2011 du CSPA.

- le **Cycle international d'administration publique** ou **CIAP**, cycle spécialisé d'une durée de 7 mois et destiné aux fonctionnaires âgés de plus de 25 ans et possédant déjà une expérience administrative. Le CIAP 2009-2010, portant le nom de Claude Levi-Strauss, s'est déroulé du 1<sup>er</sup> octobre 2009 au 27 avril 2010. Après la phase de cadrage au cours de laquelle les élèves ont acquis un socle commun de connaissances, puis un stage pratique dans une structure administrative française, le cycle s'est réparti en 2 filières de spécialisation : Administration-Institutions et Relations internationales. À ce cycle a succédé le CIAP 2010-2011, promotion Molière, ayant débuté le 1<sup>er</sup> octobre 2010 et pour lequel une troisième filière de spécialité a pu être ouverte en Économie et Finances publiques.

## 101 ÉLÈVES RECRUTÉS

2010 enregistre une forte progression des candidatures, en hausse de 30 % par rapport à l'année passée où l'École avait enregistré 377 candidatures.

Le bon niveau des candidatures a permis de recruter 30 élèves au CIL, 32 élèves au CIC et 39 élèves au CIAP, soit un taux de sélection de 23,11 %. Ce taux de sélection est comparable à celui enregistré l'année passée (23,34 % en 2009).

## UNE GRANDE DIVERSITÉ DE NATIONALITÉS

Les 101 élèves recrutés en 2010 représentent 53 nationalités. Pour la première fois, l'ENA accueille dans l'un de ses cycles, le Cycle international long, son premier élève issu des Philippines. Il s'agit d'une femme.

Fin 2010, l'École compte 3 073 élèves étrangers provenant de 123 pays.

## LES FORMATIONS DIPLÔMANTES

Suite à la réorganisation de l'École intervenue en 2009, l'ENA dispose désormais, au sein de sa Direction de la formation, d'un Pôle masters qui gère toutes les offres de formations diplômantes. Pour répondre à la diversité des demandes et des publics, l'ENA continue en effet à étoffer son offre de formations permettant d'obtenir des diplômes co-délivrés par des établissements d'enseignement supérieur. Cette offre est destinée à deux types de publics : professionnels en activité d'un côté, élèves des cycles internationaux de l'ENA de l'autre. Leur point commun est d'associer des intervenants issus de la haute fonction publique et des enseignants et tuteurs provenant du milieu universitaire.

Les élèves étrangers déjà inscrits dans le Cycle de formation international long (CIL) ont le choix entre 3 types de masters. Ces masters prennent appui sur les cours délivrés par l'ENA dans le cadre de la scolarité des élèves étrangers. Ils permettent aux élèves de voir une partie de leurs enseignements validée dans le cadre du master et de suivre un enseignement additionnel correspondant à la thématique qu'ils ont choisie. Les élèves doivent, en outre, rédiger un mémoire de recherche appliquée sous la direction d'un enseignant universitaire.

## Les cycles internationaux sur catalogue : les cycles internationaux spécialisés en administration publique (CISAP)

L'École propose depuis de nombreuses années une offre de formation sur catalogue à destination des hauts fonctionnaires étrangers : les Cycles internationaux spécialisés d'administration publique (CISAP). Ce cycle, très apprécié au plan international, accueille chaque année près de 500 auditeurs d'une centaine de pays différents. Il propose des sessions de formation de 2 à 4 semaines sur une vingtaine de thématiques différentes, dont la lutte contre la corruption, Gestion et ressources humaines et management public, le métier de diplomate.

23 CISAP ont pu être organisés cette année (contre 19 l'année passée) totalisant un nombre de 581 inscrits et de 480 auditeurs présents (contre 396 en 2009, soit une hausse de 21,12 %). 4 cycles ont été organisés en langues étrangères (contre trois l'année passée), dont 3 en anglais ("Management in the public sector", "Organisation of the parliamentary work" et "Local authorities and the state") et 1 en espagnol ("Lucha contra la corrupcion").

Pour la promotion Jean-Jacques Rousseau, 26 élèves étaient inscrits dans l'un des 3 masters suivants au cours de l'année 2010 :

- le **Master professionnel en communication des institutions publiques**, organisé en coopération avec le CELSA Paris IV – Sorbonne, permet aux élèves étrangers du Cycle international long de se spécialiser dans le domaine de la communication politique et publique et d'acquérir le savoir-faire nécessaire à la mise en œuvre d'une véritable politique de communication publique et politique ;
- depuis décembre 2008, les élèves étrangers en scolarité à l'ENA ont la possibilité d'opter pour le **Master professionnel en affaires publiques** organisé en collaboration avec l'université de Paris Dauphine qui dispense un enseignement transversal additionnel en politiques publiques et en gestion publique ;
- enfin, les étudiants du CIL continuent d'avoir la possibilité d'obtenir le **Master en administration publique** délivré par l'ENA depuis l'année 2000.

Parallèlement, 9 anciens élèves des Cycles internationaux courts (CIC ou CIAP) ont également obtenu le Master en administration publique de l'ENA en octobre 2010.

Outre ces masters destinés aux élèves étrangers, l'École continue de participer à l'organisation de formations diplômantes ouvertes à un public de professionnels extérieurs à l'École. L'année 2010 a ainsi vu l'ouverture de la 6<sup>e</sup> session du Master européen de gouvernance et d'administration (MEGA) franco-allemand (Paris I Panthéon Sorbonne, Sciences Po, Université de Potsdam, Université Humbolt de Berlin, ENA et BAKÖV), à laquelle participent 13 cadres de la fonction publique ou du secteur privé, dont 7 Français, 5 Allemands et 1 Belge.

Le Mastère en gestion des risques sur les territoires (MGR) est, quant à lui, organisé en partenariat avec l'École internationale des sciences du traitement de l'information (EISTI), avec le soutien du Pôle européen d'administration publique (PEAP) et la participation de l'Institut national des études territoriales (INET) et de l'Université de Strasbourg. 12 participants ont intégré la nouvelle promotion qui a débuté en octobre 2010.

Enfin, 32 participants ont entamé un Master en gestion publique organisé en partenariat avec l'Université Paris-Dauphine. Cette formation est compatible avec la poursuite d'une activité professionnelle et proposée à des étudiants en formation initiale (12 en 2010) ainsi qu'à des cadres d'administration centrale ou du secteur privé (20 en 2010). Dans le cadre de la coopération entre l'ENA et les écoles de Saint-Cyr Coëtquidan, ce Master en gestion publique a été ouvert en octobre 2010 aux élèves en formation à l'École d'administration militaire. Cette formation, dispensée par des hauts fonctionnaires et des enseignants de Paris-Dauphine, concerne 20 élèves-officiers commisaires de l'armée de Terre.

## Le PRES – Hautes Études – Sorbonne – Arts et Métiers

L'ENA est devenue en 2010 membre associée du Pôle de recherche et d'enseignement supérieur Hautes Études-Sorbonne-Arts et Métiers, ou PRES HESAM, porté par différents établissements d'enseignement supérieurs. Le PRES, Établissement public de coopération scientifique, compte 9 membres fondateurs : l'École nationale supérieure des Arts et Métiers ParisTech, le Conservatoire national des arts et métiers, l'École française d'Extrême-Orient, l'École des Hautes Études en sciences sociales, l'École nationale des chartes, l'École pratique des hautes études, l'École supérieure de commerce de Paris, l'École nationale supérieure de création industrielle, l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, et 3 membres associés : l'Institut national d'histoire de l'art, l'Institut national du patrimoine et l'École nationale d'administration. Le décret de création a été signé le 30 décembre 2010, en présence de Madame Valérie Pécresse, ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Le PRES HESAM fait émerger un Pôle de recherche et d'enseignement supérieur pluridisciplinaire de visibilité mondiale. Il a pour objectif de concrétiser le rapprochement entre universités, grandes écoles et grands établissements, dans le cadre de projets innovants. Au travers de ses 12 membres, le PRES HESAM se caractérise par une concentration sans équivalent en France dans les domaines des humanités, des sciences sociales et des sciences juridiques et économiques.



Madame Valérie Pécresse, ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, les 9 membres fondateurs et les 3 membres associés du PRES HESAM signent la Convention constitutive du PRES.

# RECHERCHE ET PUBLICATIONS

## LE CERA

Le Centre d'expertise et de recherche administrative (CERA) de l'ENA participe à la recherche et à la diffusion des connaissances dans les domaines des politiques publiques et de l'administration comparée par le biais de colloques et de publications. L'École affirme ainsi sa présence dans les réseaux institutionnels de recherche en administration publique et dans divers réseaux scientifiques internationaux. La publication de la Revue française d'administration publique (RFAP) contribue quant à elle de manière essentielle à ce rayonnement. Toutes ces activités ont également pour vocation d'irriguer la formation dispensée à l'ENA, qu'elle soit initiale, permanente ou diplômante.

## MANIFESTATIONS SCIENTIFIQUES ET ACTIVITÉS DE RECHERCHE

Plusieurs manifestations importantes ont été organisées avec la participation décisive du CERA au cours de l'année 2010. Ainsi, la conférence « Vers une démocratie administrative ? Des administrés aux citoyens » organisée dans le cadre du Pôle européen d'administration publique (PEAP) dans les locaux de l'ENA à Strasbourg, les 19 et 20 mars, en coopération avec l'Université de Strasbourg et son Institut d'Etudes Politiques. Cette manifestation, première du genre, consacrée à une réalité en pleine évolution, a été accompagnée d'un travail de recherche et de réflexion intensif mené au CERA et donnera lieu à la publication d'un numéro thématique de la RFAP en 2011.

Dans le prolongement de ce qui avait été organisé l'année précédente autour du groupe de travail « Les concours en question », le CERA et la Direction des affaires européennes de l'ENA ont organisé un atelier consacré au fonctionnement comparé des mécanismes et instruments de sélection dans la haute fonction publique communautaire et nationale. Afin de mieux souligner la dimension comparative de la question, cette rencontre s'est tenue le 19 mai dans les locaux du Parlement européen à l'occasion des 4<sup>e</sup> Rendez-vous européens de Strasbourg.

Enfin, un symposium portant sur le thème « Éthique et performance en management public » a été organisé le 17 décembre en collaboration avec le laboratoire Larequoi de l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, l'ENAP de Montréal et l'IMGPT d'Aix en Provence. Une partie des communications présentées feront également l'objet d'une publication dans la RFAP en 2011.

Outre la présence d'un chargé de recherche PEAP travaillant sur les questions de démocratie administrative, le CERA a accueilli Mme Olona Babinoa, chercheuse à l'Académie ukrainienne d'administration publique de Kiev, pour un séjour de recherche consacré aux questions d'organisation territoriale en novembre et décembre 2010.

## IMPLICATIONS DANS LES RESEAUX INTERNATIONAUX

En 2010, le CERA a continué d'affirmer sa présence au sein des associations d'écoles et instituts d'administration publique et dans divers réseaux scientifiques, nationaux et internationaux, tels que : l'Association internationale des écoles et instituts d'administration, ou l'Institut international des sciences administratives (participation à la conférence commune IISA/AIEIA en Indonésie), le Groupe européen d'administration publique (participation à la conférence annuelle du GEAP à Toulouse en septembre 2010, implication dans le projet de recherche CRIPO sur les agences en Europe) ; ou encore lors du troisième Dialogue euro-méditerranéen de management public qui s'est tenu à Tunis au mois d'octobre. Le CERA est également impliqué dans l'observation et le suivi de sujets importants pour l'ENA, comme à l'occasion du sommet mondial sur l'innovation dans l'éducation (WISE) qui s'est tenu à Doha en décembre 2010, auquel il a représenté l'École.

## La Revue Française d'Administration Publique (RFAP)



Quatre numéros de la RFAP ont été publiés au cours de l'année passée, dont 3 numéros thématiques :

- Où en est l'administration de la Commission européenne ? (n°133)
- L'administration face au développement durable (n°134)
- La révision générale des politiques publiques (n°136)

Les questions administratives au niveau des institutions de l'Union européenne ne cessant de prendre de l'importance, la RFAP a complété son offre de chroniques régulières en ajoutant une Chronique de l'administration européenne à la Chronique de l'administration et à la Chronique du secteur public économique publiées jusqu'à présent. Toutes ces chroniques sont accessibles gratuitement en ligne via le site CAIRN. [www.cairn.info](http://www.cairn.info)

# OUVERTURE VERS L'INTERNATIONAL

## LA COOPÉRATION INTERNATIONALE EN 2010

### ORIENTATIONS GÉNÉRALES

La crise économique a affecté l'activité internationale de l'ENA en 2010, se traduisant par une diminution du volume des recettes, un tarissement des financements bilatéraux des ambassades, et par la non-reconduction de certaines opérations (par exemple avec la Grèce).

Cette activité continue malgré cela d'afficher les signes d'un très grand dynamisme :

- une progression de 30 % des candidatures aux trois cycles de longue durée proposés à des élèves étrangers à Strasbourg (Cycle international long en accompagnement de la scolarité des élèves français de l'ENA, Cycle international court et Cycle international d'administration publique pour des durées plus courtes) ;
- un accroissement de 20 % des auditeurs inscrits dans les cycles courts organisés à Paris (CISAP, Cycles internationaux supérieurs d'administration publique) ;
- l'organisation de nombreuses « visites d'étude » pour des publics venus de tous les continents : Asie (Chine, Vietnam), Amérique (Pennsylvanie), Moyen-orient (visite d'administrateurs parlementaires afghans et de gouverneurs yéménites) ;
- le développement des conférences et des sessions de formation organisées à l'étranger, notamment au Liban, en Albanie, au Monténégro, en Italie, au Mexique ; du fait d'un important projet multilatéral en Algérie sur le management de l'économie, le nombre total de journées de formation organisées par l'École à l'étranger a triplé en 2010 par rapport à 2009 ;
- la signature ou le renouvellement de conventions avec plusieurs institutions partenaires en Europe, en Chine, en Russie, au Kazakhstan, en Argentine, en Arabie Saoudite ; on notera en particulier que la remise à plat de notre coopération avec le Kazakhstan s'est traduite en 2010 par l'annulation de visites d'étude, mais débouchera à la rentrée 2011 sur un véritable programme de formation d'une année en France pour des fonctionnaires kazakhs ;
- l'implication approfondie de l'ENA dans les réseaux internationaux d'écoles d'administration, avec notamment l'accueil à Paris, en décembre 2010, des écoles arabes d'administration faisant partie du réseau ARADO (Arab Administrative Development Organization) ;
- le succès de l'ENA dans la réponse à plusieurs appels d'offres européens (Amérique latine, gestion des crises, préparation de la présidence hongroise de l'Union européenne).

L'École s'affirme donc plus que jamais comme un pôle d'excellence dans le réseau international des écoles d'administration publique, valorisant ses compétences par des coopérations multiples et variées qui sont autant de relais pour la politique d'influence de notre pays.



l'ENA, avenue de l'Observatoire à Paris.



## UNE COOPÉRATION BILATÉRALE SUR-MESURE, ADAPTÉE À LA DEMANDE DES DIFFÉRENTES RÉGIONS DU MONDE

### EN EUROPE

La coopération administrative nouée entre l'ENA et ses partenaires européens est très diversifiée. C'est en Europe que l'activité internationale de l'ENA est la plus dense avec environ un tiers de ses actions menées sur cette zone, que ce soit dans un cadre bilatéral ou multilatéral.

L'année 2010 a vu toutefois certaines contraintes peser sur notre coopération administrative ; la crise économique a en effet amené certains pays à interrompre leurs actions de formation et d'échanges traditionnellement organisées avec l'ENA ; ce fut notamment le cas de la Grèce. Par ailleurs, le budget consacré par nos ambassades à la coopération administrative bilatérale est en diminution et certaines actions financées par la France ont dû être revues à la baisse ou même, dans certains cas comme la Macédoine, n'ont pu être renouvelées.

L'ENA a poursuivi en 2010 les liens historiques et traditionnels qu'elle entretient avec un grand nombre d'institutions et gouvernements de pays de l'UE.

Les relations de l'École avec les pays de la zone des Balkans se sont intensifiées. Le directeur de l'École s'est rendu en Croatie afin de s'entretenir avec le ministre de l'administration croate sur l'assistance possible de l'École en matière de réorganisation de l'administration centrale et de formation de hauts fonctionnaires. En Albanie, un cycle de formation à la gestion publique à l'intention des cadres de l'administration albanaise a été organisé pour accompagner la réforme de l'État albanais. Le Monténégro a sollicité l'ENA pour l'aider à construire une organisation administrative efficace et performante. Enfin, la Serbie a souhaité la mise en place de formations au management et à la communication.

La coopération avec les pays situés à l'Est de l'Union européenne s'est encore renforcée avec la signature de deux nouveaux accords de coopération en Russie, l'un avec l'Académie diplomatique de Moscou, l'autre avec l'Académie internationale de tourisme et de gestion municipale. L'action de l'École avec le Kazakhstan a connu de nouvelles perspectives : un cycle de formation en gestion publique sur une durée d'un an et débouchant sur un master spécialisé a été demandé par le recteur de l'Académie de la fonction publique, partenaire de longue date de l'École. Par ailleurs l'ENA a présenté une offre d'expertise et de formation coordonnée avec d'autres institutions à destination de la nouvelle Université Nazarbaïev inaugurée par le président de la République du Kazakhstan et destinée à former la future élite kazakhe. Enfin l'ENA a accepté de participer au projet de technopole mise en place à Astana sous pilotage du Sénat français dans le but de valoriser la présence française dans ce pays.

### EN AFRIQUE ET AU MOYEN-ORIENT

#### *Moyen-Orient*

L'année 2010 a vu la confirmation du rééquilibrage amorcé en 2009 entre le Maghreb et le Moyen-Orient dans les demandes d'expertise et de coopération.

Au Maghreb, l'action de l'ENA en 2010 a été principalement entraînée par le Maroc, où l'École compte désormais quatre partenaires actifs (deux écoles d'administration, une université et le ministère de l'Intérieur). L'Algérie et la Tunisie, partenaires traditionnels, apparaissent en retrait, confirmant la tendance enregistrée depuis deux ans.

Au Machrek et au Moyen-Orient, l'action de l'ENA se caractérise par un dynamisme très marqué en 2010. Ainsi, outre les actions annuelles de formation auprès de l'INA syrien poursuivies au même rythme, l'ENA a été sollicitée pour de nouvelles actions aux côtés du ministère de la Culture syrien, et de grands partenaires français comme le Louvre et l'Institut national du patrimoine, dans le cadre d'une politique de formation du management culturel en Syrie.

Au Liban, 2010 s'est illustrée par la mise en place d'un nouveau cycle de conférences pour les cadres dirigeants de l'administration libanaise.

L'ENA a par ailleurs été associée à des actions d'envergure auprès de nouveaux partenaires, notamment dans les Territoires palestiniens. Cela pourrait déboucher sur une action d'appui à la création d'un institut de formation de la fonction publique.

De même, le Yémen s'est rapproché de l'ENA pour développer des actions sur-mesure à l'intention de l'ensemble de ses gouverneurs, dans le cadre d'un programme d'appui de la France à la décentralisation. Une première visite d'étude a ainsi été organisée en octobre 2010.

Dans le Golfe, l'ENA a remporté un succès en passant un protocole d'accord avec l'IPA, Institut d'administration publique d'Arabie Saoudite, établissement à vocation régionale, qui marque une percée dans les pays du Conseil de Coopération des États Arabes du Golfe.

Enfin, la Libye s'est tournée vers l'ENA pour une première prise de contacts, en vue d'actions de formation pour ses administrateurs territoriaux et ses diplomates.

Sur le plan régional, l'ENA a été choisie par l'ARADO (organisation arabe de développement administratif, affiliée à la Ligue arabe) pour la réunion annuelle des directeurs des écoles et instituts d'administration du monde arabe, organisée dans les locaux parisiens de l'École les 15 et 16 décembre 2010, avec le soutien actif du ministère des Affaires étrangères et européennes.

Cet événement qui a rassemblé des représentants de 12 pays arabes, a permis à l'ENA de réunir plusieurs de ses partenaires mais aussi de nouer de nouveaux contacts avec le Koweït ou le Soudan.

### Afrique

2010 est l'année du « réveil » des Écoles nationales d'administration de l'Afrique subsaharienne et centrale.

Les demandes adressées à l'ENA sont de deux ordres.

Les unes portent sur l'appui à des écoles anciennes. C'est notamment le cas au Gabon, dont les autorités souhaitent réactiver leur école de formation de hauts fonctionnaires avec le concours de l'ENA.

L'ENA a effectué, de même, à la fin de l'année, une mission en République démocratique du Congo pour relancer une école inactivée pendant trente ans.

D'autres sollicitations concernent la création d'écoles d'administration publique. L'ENA a ainsi été approchée par l'Éthiopie pour soutenir la création du « Leadership Development Institute ».

Au Tchad, en Côte d'Ivoire, au Burkina Faso, des contacts ponctuels ont été pris pour des échanges d'expertise dans les domaines de la formation de formateurs, la création de modules de formation, la formation à distance.

### AUX AMÉRIQUES

En 2010, la coopération s'est poursuivie et approfondie avec nos partenaires au Brésil, au Mexique, en Argentine et en République dominicaine.

Au Brésil, les relations initiées en 2008 avec l'État de Santa Catarina ont donné lieu à des missions d'enseignants français à Florianopolis et à une visite d'études de la première promotion du cycle long de l'ENA'Brasil à Paris et à Strasbourg.

Au Mexique, l'École a enraciné son partenariat avec le district fédéral de Mexico (EAPDF). La première mission d'un enseignant français a eu lieu à l'École d'administration publique de ce district, confirmant ainsi la volonté manifestée lors de la signature de l'accord-cadre par le directeur de l'ENA, en 2009.

En République dominicaine, des intervenants de l'ENA ont effectué une dizaine de missions d'enseignement, dans le cadre du Master 2 en Gestion publique organisé par l'Université Pontificia Catolica Madre y Maestra, placée sous tutelle du ministère de l'Administration publique.

L'ENA a participé, comme chaque année, au colloque annuel du Centre latino-américain pour l'administration du développement (CLAD), qui s'est tenu cette année en République dominicaine.

L'année 2010 est caractérisée par une percée de l'ENA en Argentine. Une coopération nouvelle a, en effet, été engagée avec le gouvernement de la province de Salta.

### EN ASIE ET OCÉANIE

L'année 2010 a été marquée par un rythme particulièrement soutenu de visites bilatérales illustrant l'approfondissement des relations avec la Chine et le Vietnam, d'une part, et la multiplication des échanges avec des partenaires dans de nombreux autres pays de la région.

Les coopérations avec la Chine et le Vietnam ont été encore renforcées.

On retiendra notamment pour la Chine : le ministère des Ressources humaines, l'École centrale du parti communiste, l'ENA de Chine, l'École des cadres de Pudong, l'Institut d'administration de Shanghai, le Centre de formation des talents de la province du Jiangsu, les bureaux des Affaires étrangères des provinces de Canton et du Hubei.



Au Vietnam, le bureau du « Programme 165 », organisme interministériel, est notre partenaire principal pour l'organisation de formations à l'étranger des cadres centraux et provinciaux vietnamiens.

L'École a veillé, en 2010, à maintenir des liens solides avec les autres partenaires de la région : Thaïlande, Corée du Sud, Japon, Inde, Afghanistan.

L'École a, par ailleurs, reçu un grand nombre de visiteurs étrangers désireux de s'informer sur ses activités et sa pédagogie parmi lesquels des représentants de la Haute autorité de la fonction publique du Japon, un député de l'assemblée de l'État du Karnataka en Inde ou encore des représentants de la National School of Public Policy du Pakistan.

L'ENA a organisé, dans le cadre de la contribution française au projet de coopération parlementaire du PNUD en Afghanistan, en collaboration avec les assemblées parlementaires françaises, une visite d'étude de deux semaines à Paris à l'intention d'administrateurs du parlement afghan. L'ENA a également accueilli à Paris le Secrétaire général de la Présidence afghane, le directeur du bureau des Affaires administratives et le président de la Commission indépendante pour la réforme de l'administration et de la fonction publique de ce pays.

## DES PROJETS D'ENVERGURE SUR FINANCEMENTS MULTILATÉRAUX

En 2010, l'École a soumis 35 manifestations d'intérêt et a été retenue à 25 reprises sur liste courte, soit un taux de 80 %. L'École a ainsi maintenu un important rythme de soumission sur crédits multilatéraux (moyenne de trois manifestations d'intérêt par mois).

L'ENA a présenté 24 offres : 11 résultats sont en attente de publication et un appel d'offres a été annulé.

Sur les 12 résultats connus, l'École a remporté les quatre appels d'offres suivants :

- Brésil : « création d'un institut d'études européennes »
- Amérique latine : « programme régional pour la cohésion sociale »
- Union européenne : « formation à la gestion civile des crises »
- Hongrie : « formations pour la préparation de la présidence hongroise du conseil de l'Union européenne »

## LES VISITES D'ÉTUDES ET LES FORMATIONS SUR-MESURE, EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER

Les formations sur-mesure organisées en 2010 se sont inscrites pour une part dans la ligne des coopérations déjà conduites les années précédentes, avec, par exemple, le ministère de l'Intérieur marocain, les administrateurs de la Commission européenne, l'Institut supérieur d'administration de Rabat, l'ENA de Chine, l'INAP d'Espagne.

Au titre des nouveautés, on peut notamment citer le « Cycle de management pour les femmes entrepreneurs africaines » et une formation d'une semaine pour les inspecteurs de l'Institut national des impôts de Chine.

De même, plusieurs visites d'études ont été bâties sur-mesure en 2010, dont une portant sur l'organisation du travail parlementaire à l'intention des administrateurs des assemblées parlementaires afghanes (réalisée en collaboration avec l'Assemblée nationale et le Sénat), et une autre dans le cadre d'un partenariat pluriannuel avec le gouvernement vietnamien pour la formation de ses hauts fonctionnaires au niveau central et local.

Cette dernière visite d'étude, tout comme la formation pour l'Institut national des impôts de Chine, sont des opérations entièrement financées par les partenaires étrangers concernés.

Au total, les visites d'études et les formations sur-mesure en France et à l'étranger ont totalisé plus de 6 408 journées/participants en 2010.



## L'ACTIVITÉ INTERNATIONALE DE L'ENA EN QUELQUES CHIFFRES

### au cours de l'année 2010

#### L'ENA a accueilli

76 personnalités ou délégations en visite officielle.

respectivement 10 454 et 7 000 journées/participants, ainsi que la promotion du Master européen de gouvernance et d'administration (MEGA) avec 8 participants hors nationalité française (912 journées/participants).

#### L'ENA a conduit

80 missions d'expertise représentant 699 journées d'experts, ainsi que 105 missions de coopération internationale, dont :

- 12 en Afrique,
- 29 en Afrique du Nord / Moyen-Orient,
- 7 aux Amériques,
- 4 en Asie,
- 53 en Europe.

#### L'ENA a assuré

des formations sur-mesure (hors affaires européennes) pour 150 auditeurs étrangers (1 155 jours/participants).

#### L'ENA a organisé

196 formations à l'étranger (hors affaires européennes), qui ont totalisé 21 410,5 journées/participants, ainsi que 37 stages de fonctionnaires étrangers et 29 visites d'études en France, qui ont représenté respectivement 959 et 5 253 journées/participants.

#### L'ENA a mené

des actions de formation aux affaires européennes incluant les préparations aux concours des institutions européennes, qui ont rassemblé 3 030 participants au cours de 197 journées de formation, totalisant plus de 8 187 journées/stagiaires.

#### L'ENA a formé

211 fonctionnaires (ou futurs fonctionnaires) étrangers inscrits dans un cycle long et 480 auditeurs étrangers au sein d'un cycle spécialisé de courte durée, représentant

#### L'ENA a attiré

des élèves et auditeurs de 88 nationalités différentes, dont 53 nationalités représentées dans les cycles longs, par le biais des élèves recrutés cette même année.

Au total, à la fin de l'année 2010, l'ENA compte 3 073 anciens élèves étrangers originaires de 123 pays.



# AFFAIRES EUROPÉENNES

## FORMER AUX QUESTIONS EUROPÉENNES

En 2010, l'ENA a poursuivi le développement des actions en faveur de l'appropriation de la construction européenne par les dirigeants du secteur public et du secteur privé, partout dans le monde. Le nombre d'actions de formation a connu une progression importante par rapport à l'année 2009 (+ 20 %).

L'activité professionnalisante de l'ENA s'est organisée autour de trois axes :

- la préparation aux carrières européennes,
- la formation à la gouvernance européenne,
- la formation aux politiques européennes.

## PRÉPARER AUX CARRIÈRES EUROPÉENNES

### LA PRÉPARATION AUX CONCOURS DES INSTITUTIONS EUROPÉENNES

La direction des affaires européennes propose depuis près de dix ans une préparation aux concours des institutions européennes qui a reçu le soutien des pouvoirs publics français. Elle est également recensée comme centre préparatoire pour la France par l'Office européen de sélection du personnel (EPSO), en charge du recrutement pour le compte des institutions européennes.

Dès son origine, le service en charge de cette préparation aux concours des institutions européennes a connu une forte activité, qui est depuis en développement continu. L'ENA est ainsi devenue leader européen pour ce secteur. Elle intervient en formations sur inscription individuelle à Paris et Bruxelles. Elle agit également sur commande du ministère des Affaires étrangères, du réseau des ambassades de France et de l'organisation internationale de la francophonie, dans la majorité des États qui ont adhéré en 2004 et 2007, ainsi qu'en Croatie.

L'étude systématique des concours, dont il est rendu compte notamment lors des « Rendez-vous européens de Strasbourg », et l'actualisation constante des formations, permettent de répondre de façon pertinente aux besoins. L'Office européen de sélection du personnel (EPSO) a établi en juillet 2008 un programme de développement pour la mise en place d'un nouveau modèle de sélection du personnel de l'Union européenne. La mise en œuvre de ce programme a débuté en 2009, pour aboutir en 2010 à l'organisation de concours sous de nouvelles procédures. Le service de préparation aux concours a ainsi créé en 2010 une nouvelle méthodologie pour un traitement efficace des épreuves des concours des institutions européennes. En repensant ses préparations, l'École a été, dès le mois de mars, date de publication des concours généralistes (administration publique européenne, droit, audit, économie), en mesure d'offrir des formations renouvelées et adaptées.

Elle a ainsi été régulièrement sollicitée tout au long de l'année pour apporter son savoir-faire et transmettre son expertise de ces concours qui soumettent les candidats à des épreuves tout à fait spécifiques.

L'année 2010 a par ailleurs été marquée par la signature d'une convention de partenariat entre l'ENA, le ministère croate des Affaires étrangères et de l'Intégration européenne, et l'ambassade de France en Croatie pour la préparation des ressortissants croates aux concours des institutions européennes. Cette convention a été signée pour une durée de trois ans au moins. L'ENA pourra ainsi accompagner la Croatie dans le processus d'adhésion à l'Union européenne. Dans le cadre de cette convention ont été mises en place deux sessions de préparation aux concours, ainsi que deux conférences sur l'accès à la fonction publique européenne et des réunions de travail avec les agents du ministère croate des Affaires étrangères.

En 2010, la direction des affaires européennes a préparé 2 300 auditeurs au cours de 62 formations aux concours des institutions européennes, dont :

- 35 formations sur inscriptions individuelles, mises en place à Paris et Bruxelles ;
- 9 formations organisées dans les nouveaux États membres et en Croatie, avec l'appui du ministère des Affaires étrangères, du réseau des ambassades de France et de l'Organisation internationale de la francophonie (OIF) ;
- 11 formations organisées à la demande de syndicats de fonctionnaires européens, à Bruxelles et Luxembourg.

## LE CYCLE DES HAUTES ÉTUDES EUROPÉENNES (CHEE)

L'ENA a déjà organisé quatre formations annuelles d'excellence destinées à « former une nouvelle génération de responsables aux enjeux européens » et à préparer les décideurs provenant de différents horizons (secteurs privé et public, journalistes, élus, syndicalistes...) à mieux travailler ensemble. Aujourd'hui, le Cycle des hautes études européennes s'est imposé dans le paysage européen comme une formation incontournable à destination des dirigeants. La notoriété du cycle repose sur le caractère inédit d'une formation longue (sur 9 mois) marquée par la diversité du recrutement de ses auditeurs, la qualité de ses intervenants, l'originalité de la pédagogie proposée et sa dimension itinérante.

Le cycle se présente en effet comme une initiation aux « secrets de fabrication de l'Europe » fondée sur des contenus et des méthodes pédagogiques orientés sur l'expérience concrète et professionnelle.

En 2010, l'ENA a proposé aux 37 auditeurs représentant 6 nationalités (française, italienne, marocaine, néerlandaise, russe et suisse) d'approfondir la thématique de « L'Europe : quelles réponses face aux crises ? ». Les rencontres in situ avec les acteurs opérationnels de l'Europe ont été privilégiées. Les auditeurs ont ainsi eu l'opportunité de se déplacer dans 18 capitales différentes au cours des modules mensuels de formation : Athènes, Berlin, Bruxelles, Bucarest, Copenhague, Helsinki, La Haye, Londres, Madrid, Paris, Prague, Riga, Rome, Stockholm, Strasbourg, Varsovie et Vienne. En juin, la promotion s'est rendue en voyage d'études à Sofia en Bulgarie. Au cours de ce module, les auditeurs ont pu se familiariser avec les enjeux spécifiques d'un État des Balkans ayant récemment adhéré à l'Union européenne. Enfin, l'ancrage européen de cette formation unique en Europe est renforcé par la qualité et le fort investissement des personnalités ayant parrainé les différentes promotions. La promotion 2010 a reçu le parrainage effectif de M. Felipe Gonzalez.

## FORMER À LA GOUVERNANCE EUROPÉENNE

L'année 2010 s'est caractérisée par la consolidation d'un savoir-faire relatif à la Présidence du Conseil, diffusé auprès d'un large public de dirigeants des États membres de l'Union européenne. La préparation et le suivi de la présidence tournante du Conseil de l'Union européenne se sont traduits par de nombreuses actions de formation à destination de cadres européens de la fonction publique et d'écoles européennes d'administration publique, en particulier en Belgique, en Hongrie et en Pologne. Forte de son expertise en la matière, la direction des affaires européennes a ainsi préparé près de 500 agents au cours des 45 journées de formation organisées à Paris, Bruxelles ou dans les pays concernés par cette échéance.

Depuis 2005, la direction des affaires européennes a développé un savoir-faire et un réseau d'experts qu'elle a mis au service des États membres concernés par la présidence tournante du Conseil. Depuis cette date, elle a contribué à la formation de près de 4 200 personnes sur un total de 260 jours. À l'international, le traitement de cette thématique représente le quart des produits de formation proposés.

Dans l'ordre de rotation des présidences à venir, la direction des affaires européennes a été sollicitée en 2010 par la Belgique, la Hongrie et la Pologne. Dans ces pays, l'offre pédagogique sur mesure associe souvent deux volets de formation : l'un portant sur la négociation, l'autre sur le renforcement des techniques linguistiques.

Par ailleurs, les programmes portant sur la politique européenne de voisinage intéressent tout particulièrement les auditeurs issus des pays tiers (notamment méditerranéens) qui souhaitent acquérir une meilleure compréhension du fonctionnement de l'Union, du nouvel instrument européen de voisinage et de partenariat, ainsi que des relations que l'Union entretient avec ses partenaires. Dans ce cadre, les activités de la direction des affaires européennes se traduisent par des séminaires dont les conférences sont généralement complétées par des visites d'études à Paris, Strasbourg, Luxembourg et Bruxelles. Ces voyages au cœur des institutions européennes permettent d'allier théorie et pratique et proposent un approfondissement des problématiques abordées et du fonctionnement général des institutions. Ces thématiques représentent en 2010 près de 15 % des sujets sur lesquels la direction des affaires européennes est sollicitée.

2010 aura également confirmé une forte demande en matière de gestion des fonds européens. La direction des affaires européennes a plus particulièrement été sollicitée par de nouveaux États membres de l'Union européenne pour la gestion des fonds structurels (Roumanie, Pologne) ; des pays candidats et potentiellement candidats (Monténégro, Albanie) pour la gestion des fonds de pré-adhésion.

Sur le plan des partenaires géographiques, l'activité de la direction des affaires européennes aura été particulièrement marquée par la reprise et l'approfondissement des relations avec la Corée et notamment avec trois organismes coréens de référence :

- le Governor's Association of Korea (GAOK) et l'ambassade de Corée en France pour lesquels l'École a conduit trois sessions de formation, à Strasbourg, à l'intention de cadres des collectivités locales de la province de Gyeonggy-do (Région Capitale) et également à destination des directeurs des services des relations internationales de l'ensemble des provinces coréennes ;
- le Seoul Metropolitan Government (SMG) dont l'ENA a organisé une visite d'étude de huit jours à Paris et Strasbourg ;
- l'Anti-Corruption & Civil Right Commission (ACRC) du ministère de l'Intérieur coréen, pour laquelle l'École a organisé une visite d'études de six jours à Paris, Strasbourg et Francfort/Wiesbaden à l'intention des directeurs et de leurs adjoints en charge de la lutte contre la corruption, dans leurs dimensions nationale et européenne.

Au total, les actions de formation conduites sur le thème de la gouvernance européenne ont rassemblé près de 1 300 auditeurs ayant participé à 130 journées de formations, soit environ 3 000 journées/stagiaires. La durée moyenne d'une action de formation est de deux à trois jours.

## FORMER AUX POLITIQUES EUROPÉENNES

En 2010, la direction des affaires européennes a réalisé 51 actions sur les politiques européennes, dont une dizaine au titre de la formation initiale, pour un total de 96 journées. Celles-ci ont réuni 2 518 participants représentant environ 5 500 journées/stagiaires dont 1 320 ont concerné des publics internationaux. La durée moyenne d'une action est de 2 journées.

Ces formations ont été réalisées sur-mesure pour le compte d'une vingtaine de partenaires : des ministères français, des écoles de service public françaises et européennes.

Plusieurs de ces actions ont porté sur l'administration publique de l'Union européenne et l'ingénierie des politiques publiques européennes. D'autres se sont intéressées à quelques secteurs spécifiques de l'action de l'Union européenne :

- la régulation financière,
- les financements européens dont les fonds structurels et la politique de cohésion,
- l'action extérieure de l'Union européenne,
- l'espace européen de liberté, de sécurité et de justice,
- la politique agricole commune et le développement durable,
- la politique sociale de l'Union européenne et la politique en matière de santé.

Quelques actions emblématiques peuvent être signalées comme le séminaire Start@Europe qui a réuni 750 étudiants de Master de ESCP Europe pendant trois jours au Parlement européen autour d'une simulation de négociation en grandeur réelle sur la régulation financière, la préparation des candidats français au service européen d'action extérieure, et les modules Europe organisés pour le corps préfectoral dans le cadre du cycle supérieur d'études territoriales.

Par ailleurs, quatre ateliers ont été organisés au Parlement européen dans le cadre des « Rendez-vous européens de Strasbourg » sur l'espace européen de liberté, de sécurité et de justice, ainsi que sur la politique de cohésion, et sur la protection européenne de la propriété intellectuelle.

### Mais la direction des affaires européennes de l'ENA...

... ce sont aussi de nombreuses manifestations publiques, notamment au moment des sessions plénières du Parlement européen pour permettre aux députés européens de différentes nationalités de s'exprimer.

Parmi elles, on peut citer les « Rendez-vous européens » qui se sont tenus au Parlement européen de Strasbourg en mai et novembre 2010. Ils ont été parrainés par le président Jerzy Buzek. Ils ont attiré cette année pas moins de 500 personnes.

Les petits-déjeuners européens organisés par l'ENA une fois par mois au profit de la société civile locale et au profit des élèves de l'École, connaissent également un vif succès. Ils se déroulent à l'ENA au moment des sessions plénières du Parlement européen. Ils portent sur un sujet d'actualité qui est traité par un député européen, généralement rapporteur ou shadow rapporteur sur le sujet. Ils sont l'occasion pour les participants de débattre directement avec les membres du Parlement européen.

En 2010, la direction des affaires européennes de l'ENA a formé aux questions européennes près de 6 000 auditeurs représentant 400 journées de formations et 15 000 journées/stagiaires. La durée moyenne des formations a été de 2,5 jours.

Pour faire connaître son activité, la direction des affaires européennes s'est appuyée en 2010 sur sa revue en ligne Études européennes ([www.etudes-europeennes.eu](http://www.etudes-europeennes.eu)).

Cette revue en ligne Études européennes, co-pilotée par l'ENA et l'Institut d'études politiques de Strasbourg, s'est considérablement modernisée en 2010, grâce à un soutien appuyé de l'ensemble des partenaires du Pôle européen d'administration publique (PEAP).



« Les grands Hommes : quand femmes et hommes construisent l'Histoire », Journées européennes du patrimoine 2010.

# DOCUMENTATION

## LES PRINCIPALES MISSIONS DU CENTRE DE DOCUMENTATION

- Développer et exploiter quotidiennement un fonds d'ouvrages et de revues en libre accès, organisé autour des enseignements dispensés à l'ENA, accessible sur place et pour partie à distance. Le centre de documentation propose ainsi un fonds de référence actualisé en sciences administratives plus particulièrement développé autour des institutions et du droit public, de l'organisation administrative au niveau central et territorial, de l'évaluation et du pilotage des politiques publiques, de la fonction publique, de la gestion et du management publics, de l'économie, de la réforme de l'État, des questions européennes et internationales, des questions sociales mais aussi de la communication publique et de la gestion des risques. Le centre de documentation de l'ENA est membre du réseau des CDE, Centres de documentation européenne.
- Assurer une veille d'actualité sur l'ENA, la fonction publique, le management public, les politiques publiques et la réforme de l'État.
- Intervenir en appui aux enseignements et cycles de formation de l'ENA (réalisation de bibliographies, de dossiers documentaires, sélection de sites internet, formations...).
- Répondre aux demandes et recherches documentaires des élèves et personnels de l'École.
- Participer activement à l'alimentation des sites internet et intranet de l'École (répertoire thématique de sites, listes d'acquisitions, bibliographies, bases de données...).

### 2010 : MOMENTS CLÉS

- **Février 2010** : Réorganisation du pôle accueil/prêts et du service. Rédaction d'un document d'assistance à la mise en place de prestations documentaires pour l'École de Santa Catarina.
- **Mars 2010** : Intégration SUDOC CR27 (site parisien), le catalogue collectif partagé des périodiques juridiques piloté par CUJAS. Mise en place d'une collaboration avec le Sénat.
- **Mai 2010** : Refonte de l'offre bibliographique sur internet (valorisation des ressources en ligne).
- **Juillet 2010** : Nouvelle politique de prêts pour les élèves et actualisation du règlement intérieur du centre de documentation. Réalisation d'une plaquette de présentation du centre de documentation et de ses ressources.
- **Septembre 2010** : Desherbage des collections de grande ampleur sur les 2 sites et récolement des collections soit 42 444 documents inventoriés, 2 877 documents refoulés en magasin, 2 686 documents pilonnés, 4 566 documents relocalisés. Adhésion à MIR@BEL : signalement partagé des ressources de périodiques en ligne (coordination IEP de Lyon).
- **Octobre 2010** : Ateliers de formation des personnels sur l'information juridique et les trucs et astuces de la documentation.
- **Novembre 2010** : ACPENA-TP recherche d'informations
- **Décembre 2010** : Refonte des plans de classement des collections sur les 2 sites.



### 2010 : CHIFFRES CLÉS

- **44 346** ouvrages dont 2 947 nouvelles acquisitions.
- **706** abonnements à des périodiques (42 % au titre d'échanges ou de dons) et une collection de périodiques couvrant plus de 1 200 titres.
- **1 732** nouveaux articles de revues spécialisées référencés.
- **500** lecteurs actifs et 395 nouveaux inscrits.
- **6 512** prêts (et autant de retours)
- **67 741** entrées au centre de documentation.
- **920** recherches documentaires.
- **166** bibliographies (86 nouveautés ou actualisations).
- **8 028** interrogations du catalogue de la bibliothèque (hors consultation par les agents du service).
- **+ de 50 000** consultations des ressources mises en ligne sur internet par le centre de documentation.

# ORGANISATION ET GESTION

## GESTION FINANCIÈRE ET BUDGÉTAIRE

### LE BUDGET EXÉCUTÉ EN 2010

Le budget primitif 2011 voté par le Conseil d'administration le 30 novembre 2010, s'élève en fonctionnement à 43,3 millions d'euros de dépenses.

Il prévoit une subvention nette de l'État pour charge de service public de 35,7 millions d'euros (36,3 millions d'euros en montant brut).

Ce qui représente une augmentation de 1,3 % par rapport à la dotation 2010 (35,3 millions d'euros).

#### COMPTE DE RÉSULTAT

DÉPENSES	EN K€	%
Personnel	30 205	73,7 %
Fonctionnement autre que les charges de personnel	10 769	26,3 %
Intervention	0	0,0 %
<b>TOTAL DES DÉPENSES</b>	<b>40 974</b>	<b>100 %</b>
<i>Résultat : bénéfice</i>	999	
<b>TOTAL ÉQUILIBRE du compte de résultat</b>	<b>41 973</b>	

RECETTES	EN K€	%
Ressources de l'État	35 265	84,0 %
▪ subventions de l'État	35 265	84,0 %
▪ ressources fiscales	0	0,0 %
Autres subventions	1 527	3,6 %
Ressources propres et autres	5 180	12,3 %
<b>TOTAL DES RECETTES</b>	<b>41 973</b>	<b>100 %</b>

<b>TOTAL ÉQUILIBRE du compte de résultat</b>	<b>41 973</b>
--	---------------

#### COMPTE DE RÉSULTAT

##### TABLEAU DE FINANCEMENT ABRÉGÉ

EMPLOIS	EN K€	%
Insuffisance d'autofinancement	0	0,0 %
Investissement	4 173	100 %
<b>TOTAL DES EMPLOIS</b>	<b>4 173</b>	<b>100 %</b>

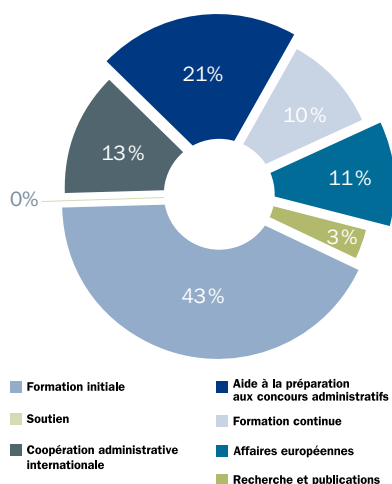
RESSOURCES	EN K€	%
Capacité d'autofinancement	1 839	99,2 %
Ressources de l'État	0	0,0 %
Autres subventions d'investissement et dotations	0	0,0 %
Autres ressources	14	0,8 %
<b>TOTAL DES RECETTES</b>	<b>1 853</b>	<b>100 %</b>
<i>Prélèvement sur le fonds de roulement</i>	2 320	



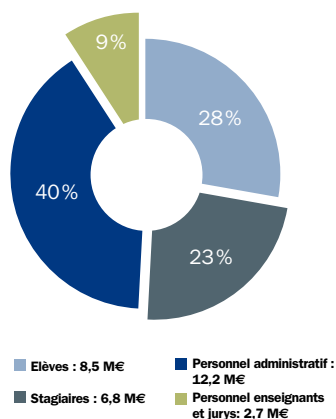
La Commanderie Saint-Jean à Strasbourg.

### LES MISSIONS EN 2010

(HORS INVESTISSEMENT Y COMPRIS DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS)



### RÉPARTITION DES CHARGES DE PERSONNEL EN 2010



## GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'année 2010 a été marquée par une activité très intense au niveau de la gestion des ressources humaines. D'importantes réformes ont été mises en place en 2010 par un travail collaboratif entre les directions de l'École et par un dialogue positif et intense avec les organisations syndicales.

En particulier, l'École s'est inscrite dans une démarche de performance en mettant en œuvre la prime de fonctions et de résultats (PFR) pour les agents titulaires de catégorie A et B dès l'année 2010. Ce dispositif a nécessité une analyse fine des emplois pour pouvoir les coter. Les résultats des travaux préparatoires ont été discutés avec les organisations syndicales et validés par le comité technique paritaire de l'École qui s'est d'abord prononcé sur la PFR des agents de catégorie A, puis sur la PFR des agents de catégorie B.

Pour mieux recruter et gérer la carrière des personnels non-titulaires, l'École a adopté une nouvelle politique de rémunération des agents non-titulaires de catégorie A, permettant une meilleure adaptation aux compétences attendues. Une grille organisée en quatre niveaux de rémunérations apporte désormais des garanties au personnel de l'École sur les niveaux minimaux tout en étant assez souple pour s'adapter aux multiples situations et profils liés à la diversité des postes de l'École.

Pour accompagner les agents dans la définition de leur parcours professionnel et valoriser leur métier, un plan de formation ciblé sur leurs compétences a permis de mettre en œuvre une centaine d'actions de formation en 2010 qui ont contribué à la réussite de trois agents à l'examen professionnel de passage en catégorie B.

### Un projet de haute qualité environnementale (HQE)

Dès la conception de cette opération, l'ENA a intégré une démarche HQE conforme à la politique de développement durable qu'elle mène au quotidien. En plein cœur d'un quartier historique de Strasbourg, la localisation du futur bâtiment appelle une architecture moderne soignée combinée aux impératifs d'une certification de haute qualité environnementale.

Dans cet objectif, les deux premiers audits de certification HQE ont été réalisés par l'organisme compétent en cette matière en janvier et septembre 2009. Ils ont validé les choix faits par la maîtrise d'œuvre, en accord avec l'École, dont les cibles principales tendent essentiellement vers un confort d'usage amélioré et la recherche d'économies d'énergie.

L'audit final, attendu à l'été 2011, viendra clore la procédure de certification et fera du bâtiment d'extension de l'École le premier bâtiment tertiaire à recevoir une certification HQE sur Strasbourg.

L'École a également souhaité poursuivre dans un dialogue social dynamique et transparent en produisant, pour la première fois, des bilans sociaux pour les années 2008 et 2009.

Un nouveau dispositif d'évaluation professionnelle des fonctionnaires des services du Premier ministre, déjà appliqué aux agents de catégorie A et B, a été étendu au titre de l'année 2010 aux agents de catégorie C.

Pour penser à l'École de demain et les moyens dont elle aura besoin pour réaliser ses futurs projets, l'ENA s'engage dans une démarche structurante de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

#### Situation des effectifs au 31 décembre 2010

Fonctionnaires (y compris 5 titulaires sur contrat)	149
Contractuels	47
Mises à disposition entrantes	5
Mises à disposition sortantes	5
<b>Total</b>	<b>206</b>
<i>Contractuels occasionnels</i>	6
<i>Contractuels sur convention de recette</i>	3
<i>Contrats uniques d'insertion</i>	3

## GESTION DU PATRIMOINE

### STRASBOURG - CONSTRUCTION D'UNE EXTENSION SUR LE SITE DE LA COMMANDERIE SAINT-JEAN

Le projet de construction d'un bâtiment complémentaire à Strasbourg achève le mouvement de complète réorganisation immobilière conduit par l'ENA. Celui-ci s'effectue en conformité avec les orientations retenues par la communication en Conseil des ministres du 22 octobre 2003 qui a décidé le regroupement à Strasbourg de l'essentiel des activités de l'École et aux décisions interministérielles arrêtées au printemps 2004 pour leur mise en œuvre.

Après une phase « études » de presque 18 mois, la phase « travaux » du projet de construction a été officiellement lancée début mars 2010. La partie gros œuvre des six niveaux du bâtiment (cinq niveaux hors sol et un niveau en sous-sol) a été réalisée en six mois. Début novembre, les entreprises de second œuvre ont pu prendre possession du chantier dont la livraison reste programmée à l'été 2011.



| L'extension du site de la commanderie.

### Les principales dates du projet

- Début 2006, lancement de la réflexion sur le programme de construction d'un bâtiment d'extension du site de la Commanderie
- 12 avril 2007, décision du Conseil d'administration confirmant le lancement officiel du projet de construction
- Mai 2007, recrutement de la SERS au titre de mandataire, maître d'ouvrage délégué
- Juillet 2008, choix du maître d'œuvre, cabinet Patrick Schweitzer, Strasbourg
- Du 17 novembre au 19 décembre 2008, réalisation des fouilles archéologiques préventives sans découverte majeure
- 2009, phase « études » (APS et APD, permis de construire, certification HQE)
- Mars 2010, début des travaux de construction
- Octobre 2010, fin du gros œuvre
- Mi-2011, livraison du bâtiment.

Des bureaux et des salles de cours occuperont pour l'essentiel une surface utile de 2 295 m<sup>2</sup>, soit 3 500 m<sup>2</sup> de surface hors œuvre nette pour un budget global de 10 M€.

### PARIS : CONTINUITÉ DANS L'AMÉLIORATION DU PATRIMOINE

Après de lourds travaux de réhabilitation réalisés entre 2007 et 2009, l'année 2010 a été consacrée aux nécessaires adaptations fonctionnelles permettant de disposer d'un site en phase avec des activités pédagogiques nouvelles et variées.

Le site est désormais réhabilité, proche de son style mauresque originel et peut maintenant atteindre son rythme de fonctionnement optimal.

### GESTION DU SYSTÈME D'INFORMATION

Le nouveau Système d'Information de l'École (ELENA) permet l'intégration automatisée des reçus aux trois concours (gestion Ressources humaines élèves / gestion opérationnelle) et offre une disponibilité immédiate et collective des informations, en apportant à tous les agents gain de productivité et meilleure qualité des informations.

Il participe au recrutement des élèves étrangers et prend particulièrement en charge la gestion, le suivi, la mise en paiement des interventions, des intervenants et des ressources.

Il offre d'ores et déjà de nombreux tableaux de bord : interventions, unités de gestion, paiement.

L'automatisation de la prise en charge des procédures comptables, (charges à payer, automatisation de la ventilation de la paye...) a également permis de diminuer les délais.

La gestion des concours a été adaptée pour assurer le passage à l'instruction a posteriori des dossiers.

Grâce à la généralisation du logiciel bureautique Open Office et à son format normalisé OASIS, ELENA génère automatiquement une grande partie des documents parfois complexes de gestion quotidienne et de bilan (emplois du temps, plannings, déroulement des actions, liste de passages, cavaliers, étiquettes, badges, gestion des groupes, rapports de synthèses, listes, relances, trombinoscope, cartes élèves, cartes de visites, etc.)



l ELENA vue depuis le nouveau bâtiment.

## UNE ÉCOLE OUVERTE

La communication de l'École s'est développée en 2010 à partir du plan de communication organisé en 3 axes : communication externe, interne et à destination des élèves.

Les relations presse ont été marquées cette année par l'édition du dossier « Une année au cœur de l'ENA » publié dans le Monde magazine consacré aux élèves de la promotion Jean-Jacques Rousseau.

Le site internet [www.ena.fr](http://www.ena.fr) a été entièrement refondu et offre aujourd'hui une vitrine d'actualités reflétant les activités riches et nombreuses de l'École.

Les Journées européennes du patrimoine ont rassemblé environ 4 000 visiteurs sur les sites parisiens et strasbourgeois et l'ENA a ouvert ses portes au grand public à l'occasion de la Fête européenne de la musique. Des visites à destination de publics variés, (étudiants, lycéens, associations...) français ou étrangers sont organisées tout au long de l'année.

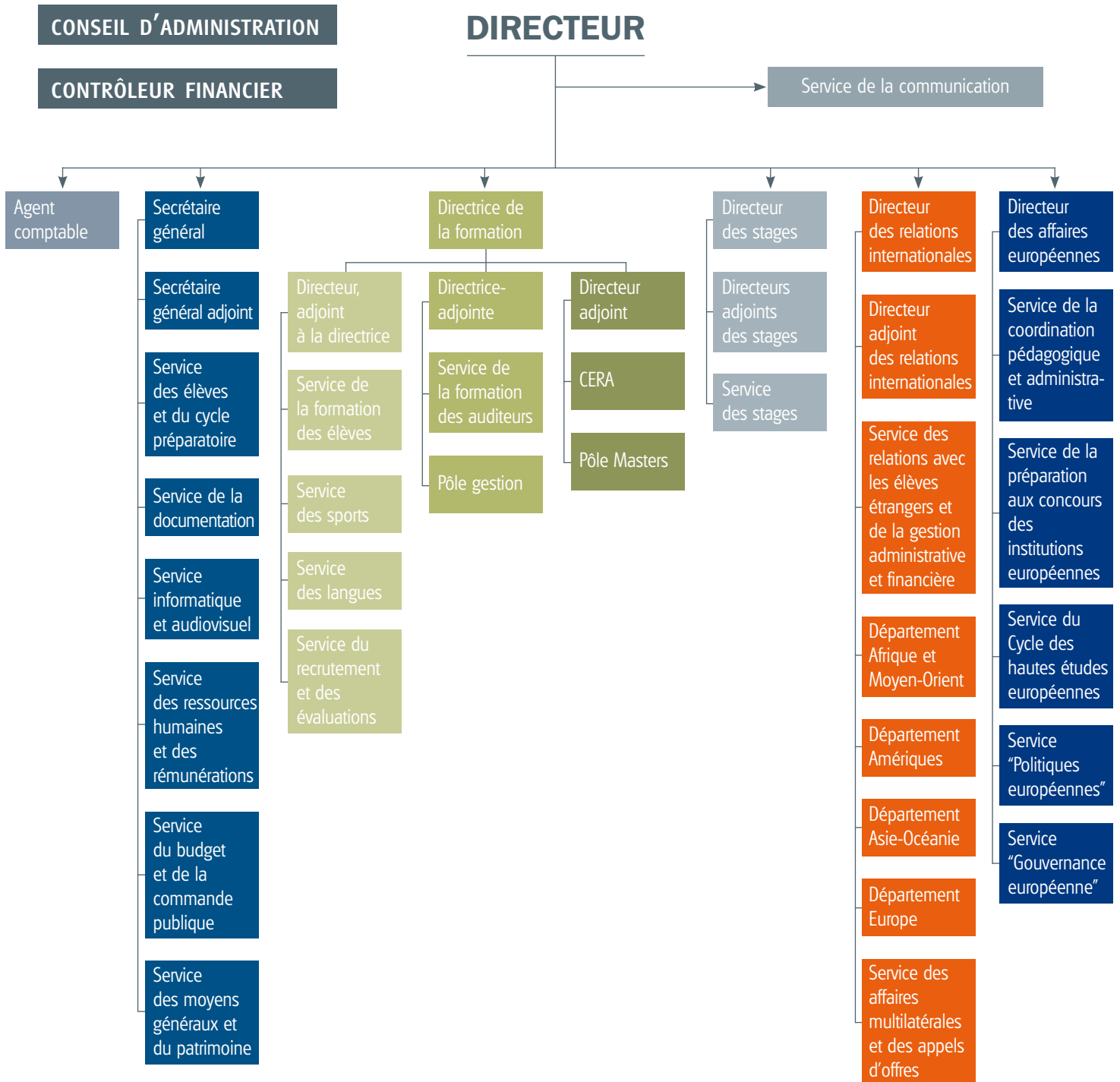
En interne, tous les personnels sont informés chaque semaine, via l'intranet Athena, des décisions et informations du comité de direction de l'École.

Dans un souci permanent de rationalisation et de mise en œuvre des mesures en faveur du développement durable, la mise en cohérence des différents supports de communication (brochures, dépliants, affiches, objets...) s'est poursuivie en 2010 et se retrouvera dans le plan de communication 2011.



Journées européennes du patrimoine  
à Strasbourg et à Paris.

# ORGANIGRAMME





*Liberté • Égalité • Fraternité*

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

PREMIER MINISTRE



ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION

1, rue Sainte Marguerite  
67080 Strasbourg Cedex  
Tél.: +33 (0)3 88 21 44 44  
Fax: +33 (0)3 88 21 44 59

2, rue de l'Observatoire  
75006 Paris Cedex  
Tél.: +33 (0)1 44 41 85 00  
Fax: +33 (0)1 44 41 86 49

[www.ena.fr](http://www.ena.fr)  
[twitter.com/ena\\_fr](https://twitter.com/ena_fr)

